

OCTUBRE  
**2017**



**Guía** para incluir y fortalecer a pequeños proveedores de cadenas comerciales competitivas y sustentables



**RESUMEN EJECUTIVO**





## ACERCA DE LA GUÍA

El modelo de negocio de las cadenas comerciales está basado en la compra-venta de productos de proveedores que en su mayoría son pequeñas y medianas empresas locales. Sin embargo, aunque las cadenas reconocen la importancia de las pymes proveedoras, también identifican desafíos, por lo que han adoptado programas de fortalecimiento para dichas pymes, los cuales son el conjunto de políticas, actividades, y herramientas que contribuyen a cerrar las brechas con los proveedores y hacer más eficiente la relación entre la pyme y la cadena comercial. Pero para conseguir estos resultados, se requiere inversión, planeación y coordinación.



Según Ernst and Young, dado que tan poca empresas realmente construyen alianzas ganar-ganar, construir relaciones colaborativas con proveedores puede justamente ser un **“Game Changer”** para las grandes empresas<sup>3</sup>.

Esta Guía presenta la sistematización de un modelo replicable de las mejores prácticas identificadas en el mercado mexicano. Para su realización, la Red Emerging Market Multinationals (EMM) Network for Sustainability<sup>1</sup> se apoyó en los servicios especializados de FUNDES para su estructuración y conceptualización<sup>2</sup> con el apoyo de varias cadenas comerciales asociadas a la ANTAD: Chedraui, Soriana, SuperKompras y Wal-Mart.

## OBJETIVO DE LA GUÍA

Presentar un modelo de acción y acompañamiento que sirva para la creación de buenas y exitosas prácticas en supermercados en economías emergentes, para la implementación de una cadena inclusiva, competitiva y sustentable.

- Construir el caso de un modelo de negocio que muestre a los supermercados la oportunidad que representa la construcción de cadenas de suministro inclusivas y sustentables.
- Acompañarlos en la réplica de las prácticas sistematizadas en la guía.

1 La Emerging Market Multinationals (EMM) Network for Sustainability es una Red de líderes de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y Sustentabilidad de países en desarrollo, en transición e industrializados. La Red EMM se ha involucrado en el fortalecimiento de cadenas de suministro que se construyen bajo una visión de desarrollo sustentable, como un instrumento para la competitividad de las empresas

2 La metodología se estructuró en cuatro pasos: 1. Investigación documental, 2. Realización de Entrevistas, 3. Análisis y síntesis de la información recopilada, y 4. Estructuración en una guía.

3 Ernst and Young (2013) – “Game-Changing Trends In Supply Chain”





# CAPÍTULO 1

## Las cadenas comerciales y su relación con pequeños proveedores: una interdependencia que exige mayor colaboración

En México, existe una independencia entre las cadenas comerciales y el ecosistema pyme. Por ejemplo, alrededor de 70% de los más de 23,000 proveedores de Walmart<sup>4</sup> son pequeñas y medianas empresas locales. El primero depende del segundo para atender a las demandas de sus clientes, diversificar su oferta y vender, mientras que el segundo depende del primero para tener acceso al mercado y crecer. Sin embargo, la colaboración de las pymes proveedoras con cadenas comerciales no fluye igual que la que se logra con las grandes empresas de bienes de consumo. Esta relación se debilita principalmente por los numerosos retos que enfrentan las pymes proveedoras:

1. **La falta de planeación y estructura**, así como de habilidades empresariales.
2. **Desconocimiento del mercado de la venta al menudeo.** Las pymes no visualizan de manera clara, la forma de operar del autoservicio, así como el comportamiento del cliente.
3. **Falta de capital de trabajo.** Aunque es común que las pymes anticipen sus inversiones en activos fijos, pocas planean sus necesidades para capital de trabajo.
4. **Manejo del capital invertido.** Las ganancias generadas dejan un margen muy pequeño para la reinversión y el capital de trabajo.
5. **Ineficiencia del sistema logístico y del equipamiento de las pymes.** Se generan inconsistencias en los estándares de calidad y productividad, así como retrasos en la entrega del producto a la cadena comercial.
6. **Una capacidad de producción limitada.** No se cuenta con la capacidad de explotar completamente el potencial de su producto y cumplir con la demanda del consumidor en épocas de alto consumo.

Al superar las brechas de tus proveedores en tu cadena comercial y al convertirlos en aliados estratégicos, un programa de inclusión y fortalecimiento de pequeños proveedores te puede aportar mayor valor agregado estratégico.

4 [http://walmartmexico.com.mx/sala\\_de\\_prensa/operadoras/walmartca/2014/febrero/adoptara-walmart-masPyMEs.html](http://walmartmexico.com.mx/sala_de_prensa/operadoras/walmartca/2014/febrero/adoptara-walmart-masPyMEs.html)

# Crecer juntos a través de un modelo de negocio sostenible: un llamado a la acción

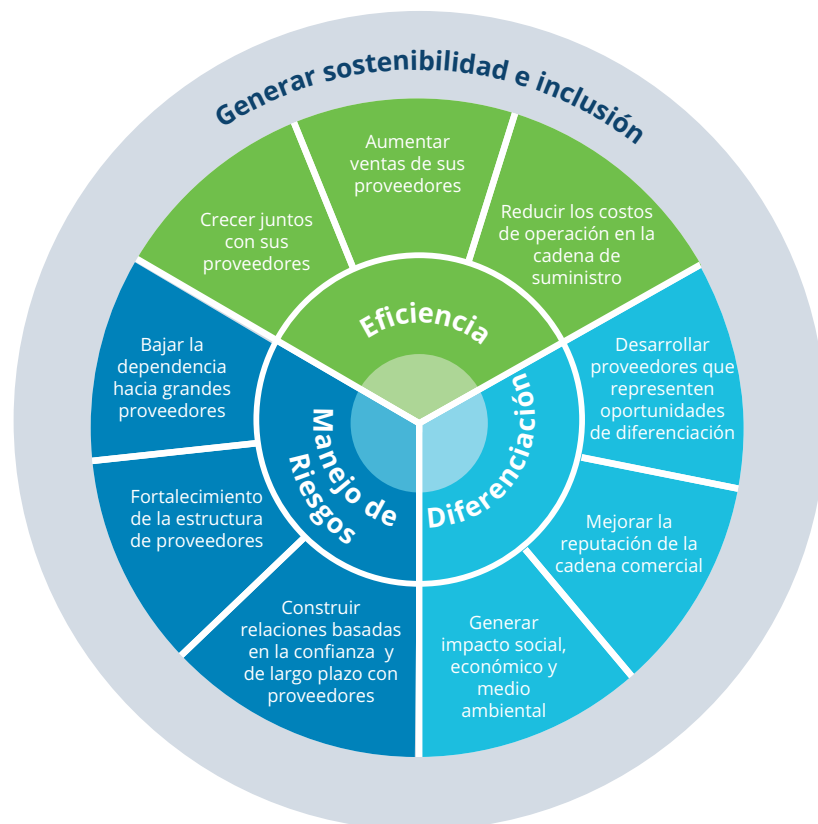
A partir de los retos antes mencionados, un cuestionamiento natural surge: ¿Cómo garantizar que la inversión en pymes proveedoras resulte positiva para el modelo de negocio de las cadenas, al mismo tiempo que genera un impacto social y ambiental?

Para superar los numerosos desafíos de las pymes proveedoras y convertir su cadena de suministro en una ventaja competitiva se requieren programas de fortalecimiento.

Según *Ernst and Young*, dado que tan poca empresas realmente construyen alianzas ganar-ganar, construir relaciones colaborativas con proveedores puede justamente ser un “*Game Changer*” para las grandes empresas. En 2012, *McKinsey* encuestó a más de 100 grandes compañías globales sobre prácticas de colaboración con proveedores<sup>5</sup>. Las grandes empresas que si colaboraron tuvieron una tasa de crecimiento del EBIT (Ingresos antes de Intereses e Impuestos) dos veces más alta frente a las que no.

La implementación de este tipo de modelos ayuda a superar las brechas de pequeños proveedores aportando un valor agregado estratégico, ya que permite diferenciarse de la competencia (reputación, impacto social, e innovación), disminuir los riesgos de la cadena (fidelización y capacidad productiva garantizada) y mejorar la rentabilidad (aumento de ventas de tus proveedores y bajo de costos) (Ver Figura 1).

**Figura 1. Valor agregado de un programa de fortalecimiento de pymes proveedoras para las cadenas comerciales**



5 McKinsey (2013) - The power of successful supplier collaboration





## Capítulo 2:

# Guía paso a paso para incluir y fortalecer a pequeños proveedores de cadenas comerciales

Basados en la investigación y recopilación de las mejores prácticas, esta Guía muestra **un conjunto de políticas, actividades, y herramientas que contribuyen a cerrar las brechas entre proveedores y hacer más eficiente la relación con la cadena comercial.**

**La Guía contempla dos fases: Diseño e Implementación.** En la Fase de Diseño se encuentran tres pasos: 1. Análisis Estratégico, 2. Identificación de los stakeholders y definición de objetivos, 3. Selección de componentes para armado del programa, además de un paso transversal de Seguimiento. La Fase de Implementación, se compone de dos pasos: 4. Convocatoria y 5. Implementación del Programa además de un paso transversal de monitoreo (Figura 2).

Figura 2 - El modelo: Paso a paso



\*Se deben incluir en el programa

# FASE 1: DISEÑO DEL PROGRAMA



**PASO 1 - ANÁLISIS ESTRATÉGICO:** La cadena comercial determina de qué manera el desarrollo de un programa de inclusión y de fortalecimiento de pymes proveedoras será estratégico para su crecimiento comercial. En el análisis se debe definir cuáles son las necesidades de la cadena comercial, de las pymes proveedoras y del mercado. A partir de los resultados del análisis, se define si el programa debe incluir proveedores actuales, nuevos, o una combinación.



**PASO 2 - IDENTIFICACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS Y DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS:** Se definen alcance y objetivos del programa. Gracias al análisis estratégico previo, primero se perfila a las pymes proveedoras con mayor potencial de crecimiento, después se mapea a los actores capaces de ayudarlas a alcanzar este potencial, y finalmente se define el alcance, los objetivos (número de pymes atender y áreas de intervención) y KPIs (Indicadores clave de desempeño) del Programa.

El perfilamiento de las pymes debe incluir criterios tales como: tamaño, ventas, geografía, sector, diferenciación, sustentabilidad e innovación. Asimismo, es importante mapear potenciales socios que complementen y contribuyan al diseño y a la implementación de estos programas en actividades que quedan fuera del área de influencia de las cadenas comerciales como son: bancos y microfinancieras, organismos de capacitación y asistencia, proveedores de tecnología y gobierno, entre otros.



**PASO 3 - SELECCIÓN DE COMPONENTES PARA EL ARMADO DEL PROGRAMA:** En este paso se diseña el Programa, definiendo en primer lugar el paquete de componentes (herramientas, políticas y/o actividades) que mejor sirvan a los propósitos de la cadena de valor del supermercado, asignando al equipo encargado de la implementación, y diseñando el presupuesto. Finalmente se desarrolla el cronograma. Dependiendo del nivel de impacto y los recursos disponibles se recomienda una estructura mínima con los primeros 5 elementos de la Matriz de componentes. El resto son deseables y agregan mucho más valor al programa.

1. **Diagnóstico:** Se trata de una evaluación previa de la “salud del negocio” para identificar los puntos débiles del pequeño proveedor y los componentes necesarios del Programa.
2. **Plan de acción:** A partir del diagnóstico se define con la pyme proveedora el plan de acción con metas de mejora por cada área.
3. **Reporte de ventas:** La cadena comercial envía un reporte mensual de ventas a cada uno de sus proveedores.
4. **Capacitaciones grupales:** Las capacitaciones grupales pueden abarcar

temas como: venta al menudeo, acomodo de productos y rediseño de empaque, innovación, planeamiento, recursos humanos, finanzas, mercadotecnia, comunicación etc. Las puede impartir el equipo interno o externo (*stakeholders*).

5. **Servicio de Promoción:** Puede ser compartido y permite una mejor publicidad de los productos.
6. **Asesoría en Gestión Empresarial:** Se trata de organizar reuniones de asesoría para las pymes proveedoras y los responsables del Programa o de la relación con proveedores.
7. **Eventos y encuentros de negocio:** La cadena comercial invita a sus proveedores a ser expositores en eventos o encuentros de negocios.
8. **Apoyos en comunicación y publicidad:** Asesoría en temas de comunicación, vínculos con diversos medios y publicación de redes sociales de la cadena.
9. **Política de pago:** El Programa puede incluir una política de pago clara (condiciones, plazos y medios de pago) y esquema ágil (descuentos, factoraje).
10. **Políticas de incentivos y condiciones preferenciales:** Incentivos monetarios y no monetarios o descuentos.
11. **Vinculación y servicios:** Facilitar el acceso a pymes a servicios de valor (sistema bancario formal, microfinancieras etc.).
12. **Comunidad:** Ofrecer un espacio para compartir sus dificultades y buenas prácticas.



## SEGUIMIENTO - PASO TRANSVERSAL EN LA FASE DE DISEÑO

El seguimiento es crucial para garantizar el cumplimiento de las metas, documentar los avances y el aporte estratégico del Programa. **Es un paso transversal que se desarrolla a lo largo de la fase de diseño.** Una buena estrategia de seguimiento implica:

1. que los tomadores de decisión definan objetivos, plazos e indicadores del Programa y de los planes de acción
2. que el equipo responsable del diseño establezca la periodicidad de las reuniones para informar los avances de las metas e indicadores, así como para validar la versión final del programa, cronograma, metas e indicadores, grupos de trabajo y herramientas que serán utilizadas para socializar los avances en la fase de implementación del diseño.





**PASO 5 – CONVOCATORIA:** En este paso el equipo técnico del Programa convoca y selecciona a los potenciales participantes. Dependiendo de si son proveedores existentes o nuevos, se organiza un evento de sensibilización en el modelo de negocio. Una vez convocados, se reúne el comité de selección que elige a los participantes. Posteriormente, se informa a los proveedores seleccionados y se les invita a la reunión de lanzamiento e inicio con el fin de presentar el programa y sus etapas, objetivos, acuerdos e intercambio de contactos.

La convocatoria se puede realizar en ferias y eventos comerciales, en apoyo con un aliado, mediante un programa especializado o de manera tradicional (departamento de selección de proveedores).



**PASO 6 – IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA:** Se continua con el cronograma definido en la fase de diseño, aplicando los componentes elegidos. Como se ha mencionado, se debe seguir la estructura mínima de los primeros cinco componentes de la lista. Si se ha elegido invertir más recursos en el Programa se agregan a esta estructura los otros componentes de la matriz.



#### MONITOREO - PASO TRANSVERSAL EN LA FASE DE IMPLEMENTACIÓN

El monitoreo es esencial para garantizar la buena ejecución del Programa y asegurarse que está cumpliendo con sus objetivos e indicadores de desempeño. **Es un paso transversal que se desarrolla a lo largo de toda la implementación.** Un buen monitoreo implica:

1. que el equipo de implementación tenga claro los objetivos del Programa y que tome en cuenta los diferentes criterios de éxito;
2. que dicho equipo entregue periódicamente informes de seguimiento a las diferentes áreas involucradas;
3. que se ajuste el Programa en función de los hallazgos encontrados en el camino; y finalmente,
4. que se ponga en marcha el proceso para abarcar un nuevo ciclo.

# OCTUBRE 2017

## AUTORÍA

Audrey Petro, **FUNDES**  
Corentin Larue, **FUNDES**  
Ana Amrein, **FUNDES**  
Marisol Monroy, **FUNDES**

Diseño: Amalia González, Milldsgn

## AGRADECIMIENTOS

Fundes agradece a todas las personas que aportaron su experiencia, tiempo y visión para la realización de la presente Guía. Especialmente a:

Diego Angelino, Responsable de la Red de Empresas Multinacionales en Mercados Emergentes de la **Agencia Alemana de Cooperación Internacional y Desarrollo Sostenible (GIZ)**.

Dirección de Desarrollo, **Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD)**.

Ignacio Tatto  
Rogelio Rodríguez  
Isaura Rodríguez  
Enrique Barrios



Para mayor información, lea nuestro reporte **"Guía para incluir y fortalecer a pequeños proveedores de cadenas comerciales competitivas y sustentables"** disponible en nuestra página: [www.fundes.org](http://www.fundes.org)